

A photograph of three swimmers underwater, viewed from above. They are in a streamlined position, moving towards the right. Bubbles are visible around them, and the water is a deep blue. The swimmers are wearing swim caps and goggles.

INTELIGENCIA COMPETITIVA Y MÁRKETING:

superioridad en la toma de decisiones

La inteligencia competitiva es una herramienta de gestión que permite a una organización conocer mejor su entorno y a sus competidores. ¿Cómo? Mediante el escaneo y el análisis de su situación interna y externa, de los cuales puede extraer información de valor que la ayude en la toma de decisiones estratégicas. La incorporación de unidades de inteligencia competitiva en la empresa o el conocimiento en los departamentos de Márketing de los métodos que estas emplean contribuyen a desarrollar un proyecto empresarial competitivo

Rubén Arcos

Codirector y fundador del capítulo español de la Asociación Internacional SCIP (Strategic and Competitive Intelligence Professionals) y coordinador del Máster en Analista de Inteligencia en la Universidad Rey Juan Carlos

Fernando Velasco

Director de la Cátedra Servicios de Inteligencia y Sistemas Democráticos de la Universidad Rey Juan Carlos y codirector del Máster en Analista de Inteligencia



A

ctualmente nos encontramos sumidos en un contexto en el que la información es tan sobreabundante que, desde el punto de vista empresarial, podemos llegar a experimentar

malestar, estrés o, incluso, desconcierto a la hora de manejar tantos datos disponibles. Y es que esta sobrecarga puede conducir a una falta de orientación y de perspectiva sobre lo que es verdaderamente relevante para nuestra organización. Esta falta de perspectiva sobre el entorno, las industrias y fuerzas competitivas, el mercado, los clientes y consumidores, las tendencias tecnológicas o los cambios sociodemográficos emergentes y de legislación es posible que conduzca, en algún momento, a una toma de decisiones errónea sobre la estrategia empresarial y de negocio. En este entorno emerge la inteligencia competitiva (IC), como una función de apoyo a la decisión que ofrece

la posibilidad de resolver situaciones cada vez más complejas en la economía global.

Pero ¿qué es, exactamente, la llamada “inteligencia competitiva”? Consiste en un proceso sistemático de obtención, análisis, interpretación y comunicación en tiempo oportuno de toda aquella información relevante para la compañía, con el fin de facilitar y optimizar los procesos de toma de decisiones de la Dirección en respuesta a sus necesidades de conocimiento y en apoyo de sus operaciones. En suma, la inteligencia competitiva proporciona información y análisis para facilitar la definición, articulación y ejecución de los *market and nonmarket components* (Baron, 1995) de la estrategia empresarial. Y afirmamos que proporciona un “apoyo”, ya que no sustituye la decisión ni el resto de funciones de la empresa. Porque, por ejemplo, si el producto o los servicios no son competitivos, los procesos de elaboración son inadecuados o las estrategias empresariales se fundamentan en apreciaciones erróneas, la inteligencia no puede ►►►

➤➤➤ resolver estos problemas. Aunque sí puede ayudar a analizar la situación y a explicar los porqués y sus implicaciones, a señalar alternativas o a establecer recomendaciones. Por ejemplo, nos ayuda a “anticipar”, para una mejor planificación de las actuaciones en un entorno más y más competitivo, y a “reinven-



UNA FUNCIÓN DE INTELIGENCIA HA DE TENER UN CARÁCTER INCLUSIVO Y SINÉRGICO QUE TIENDA A INTEGRAR TODAS LAS “INTELIGENCIAS” AL ALCANCE DE UNA ORGANIZACIÓN

tar”, para adecuarnos a las nuevas exigencias de la sociedad de la información y el conocimiento, o puede apoyar nuestra toma de decisiones en el marco del *branding* y las comunicaciones de *márketing*.

Así, proveer un conocimiento sólido a los directivos y *mánagers* de la organización que facilite adecuar y ejecutar estrategias y tácticas empresariales y de negocio es la vocación de toda función de inteligencia. Por ello, el valor de la IC y su papel en la toma de decisiones em-

presariales están hoy muy vigentes, y cada vez más, con la puesta en marcha de unidades específicas en las organizaciones, no solo en las grandes corporaciones, sino también en las pymes; o con el desarrollo, en los departamentos de *Márketing*, de equipos de apoyo a la toma de decisiones que se ocupan de analizar los siguientes parámetros del entorno competitivo: la estructura de la industria en la que opera la empresa, las tendencias de esa industria, el contexto y las fuerzas políticas, económicas y sociales, el contexto tecnológico, mercados y clientes, las capacidades e intenciones de los competidores o las amenazas y oportunidades actuales y futuras.

Aunque, para los profesionales de esta disciplina, su foco de trabajo es el entorno de la organización, también la información interna y los datos sobre mercados o clientes que se encuentran en manos de la propia organización necesitan ser analizados, por lo que es preciso articular la relación entre inteligencia competitiva (*competitive intelligence*) e inteligencia de negocio (*business intelligence*). Por ello, como señala la directora general de la Asociación de Profesionales de Inteligencia Económica y Competitiva (SCIP en sus siglas en inglés), Nan Bulger, una función de inteligencia ha de tener un carácter inclusivo y sinérgico que tienda a integrar todas las “inteligencias” al alcance de una organización: inteligencia de clientes (*customer intelligence/insights*), inteligencia de mercados, inteligencia de competidores, inteligencia tecnológica, inteligencia de negocio e inteligencia político/legal y económica.

PRODUCIR INTELIGENCIA

La obtención de información sobre el entorno competitivo y de *márketing*, y su posterior análisis, es un paso previo necesario para la formulación de las estrategias empresariales y planes de *márketing*. Esta información de inteligencia se extrae de un conjunto de fuentes, tanto materiales como humanas, y se emplean para ello diversos métodos:

► **Identificación de *key intelligence topics* (KIT).** Se trata de un proceso fundamental en inteligencia competitiva mediante el cual, y de manera análoga al ciclo de inteligencia en el ámbito gubernamental, se definen los requerimientos clave de inteligencia que define la Dirección, para, posteriormente, pla-

nificar las operaciones y actividades de obtención de información y análisis dirigidas a satisfacer dichas necesidades de conocimiento. Para ello es preciso establecer una relación y comunicación adecuada con los principales consumidores de inteligencia y estructurar el proceso, así como trasladar las necesidades relativas a decisiones y planes estratégicos, *stakeholders* clave o de alerta temprana sobre amenazas y oportunidades a preguntas clave de inteligencia, como pueden ser: ¿qué estrategia de entrada en un nuevo mercado resulta más adecuada y que alternativas existen? ¿Cómo responderán nuestros competidores a

Afirmaciones diseñadas para provocar respuestas específicas por parte de la fuente, referencias indirectas, la “ingenuidad simulada”, la crítica premeditada o el escepticismo deliberado se encuentran entre las tácticas conversacionales más utilizadas para extraer información de fuentes humanas.

► **Análisis estructural, análisis y perfilado de competidores y mapeo de grupos estratégicos.** Estas técnicas clásicas desarrolladas por el reputado profesor de la Harvard Business School Michael Porter forman parte del cuerpo de conocimiento (*body*

LA INTELIGENCIA COMPETITIVA PROPORCIONA INFORMACIÓN Y ANÁLISIS PARA FACILITAR LA DEFINICIÓN, ARTICULACIÓN Y EJECUCIÓN DE LOS ‘MARKET AND NONMARKET COMPONENTS’ DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

nuestra nueva estrategia de distribución o ventas? ¿Qué tipo de tecnología podría afectar de manera significativa a la competitividad de nuestra empresa? ¿Se prevén cambios en la legislación que puedan afectar a la regulación en nuestra industria? ¿Cuáles serán las próximas necesidades de nuestros clientes?:

► **Operaciones de obtención de inteligencia en eventos y ferias comerciales.** Dada su naturaleza temporal, especializada y aglutinadora, en un mismo espacio y tiempo, de organismos gubernamentales, proveedores, distribuidores, clientes y competidores, los eventos y las ferias suponen una oportunidad importantísima de obtención de información de fuentes primarias (humanas) y secundarias. Ello, para que genere las ventajas que deseamos, requiere una labor previa de planificación y ejecución, así como una completa y total coordinación por parte del equipo desplazado al evento.

► **Técnicas de conversación estructurada.** El empleo de lo que también se conoce como “técnicas de elicitación de información”, como entrevistas o encuestas, requiere una formación y entrenamiento específicos.

of knowledge) de los analistas de inteligencia competitiva. Es preciso subrayar que en IC se trata de ir más allá del “qué es” (identificación de fuerzas, componentes diagnósticos, etc.). Implica desplazarse hasta el “qué significa”, con todas sus implicaciones (juicios analíticos), y hasta el “entonces qué” (opciones y recomendaciones). Al original *Four Corners Analysis* de Porter se han añadido a lo largo del tiempo nuevos enfoques de carácter prospectivo, como los escenarios de competidor (*competitor scenarios*).

► **Signos, indicadores y *warning competitive intelligence*.** El uso de listas de indicadores que monitorizar y que proporcionen alerta en el momento oportuno sobre cambios o evoluciones en el entorno de la organización es básico para evitar sorpresas y permitirnos tomar decisiones cuando aún resulta posible hacerlo. No todos los indicadores poseen el mismo valor diagnóstico; además, se deben revisar de forma regular, ya que la realidad empresarial y económica es dinámica, y los indicadores que fueron útiles en el pasado pueden quedar obsoletos o ser irrelevantes en el futuro. El informe de las indicaciones o signos de cambio sobre estos ►►►

➤➤➤ indicadores es lo que se conoce como *warning intelligence*.

► **Análisis de stakeholders.** Es una técnica esencial encaminada a anticipar el impacto de determinadas decisiones de la organización en su entorno y el grado de influencia que los *stakeholders* van a tener en ella. Supone un paso previo necesario para la definición de estrategias de comunicación dirigidas a gestionar o a administrar la influencia de la organización en su entorno. Las actividades empresariales que tienen algún grado de impacto en el

so de toma de decisiones y reducir el riesgo en las organizaciones. Existen diferentes enfoques y escuelas en lo que se refiere a la planificación de escenarios. Por ejemplo, Kees Van der Heijden, prestigioso profesor de Gestión y Estrategia en la Graduate School de la Universidad de Strathclyde, en Glasgow, Escocia, señala la necesaria utilidad de distinguir futuros alternativos construyendo escenarios sobre el entorno contextual externo (político, económico, social, tecnológico y medioambiental) que afecta a la organización, pero sobre el cual no se tiene capacidad de control, o esta es muy escasa. En

EL VALOR DE LA IC Y SU PAPEL EN LA TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES ESTÁN HOY MUY VIGENTES, Y CADA VEZ MÁS, CON LA PUESTA EN MARCHA DE UNIDADES ESPECÍFICAS EN LAS ORGANIZACIONES

medioambiente o son sensibles a cuestiones relacionadas con la seguridad alimentaria o el cuidado de la salud precisan, especialmente, este tipo de análisis.

► **Planificación de escenarios.** La creación de escenarios distintos, a veces contradictorios, a partir de los cuales se puede formular el futuro y el posicionamiento estratégico de la empresa es, hoy en día, una necesaria aproximación metodológica para mejorar el proce-

todo caso, el desarrollo de escenarios consiste en construir futuros plausibles y consistentes mediante la identificación de los factores externos que afectan, por ejemplo, a un determinado sector, en un contexto geográfico concreto, para alcanzar cierto grado de comprensión en torno a las incertidumbres que pueden determinar la evolución de la compañía en un horizonte temporal específico.

► **Simulaciones y “juegos de guerra”.** Permiten conocer y poner a prueba nuevos planes y estrategias empresariales, así como anticipar sus consecuencias en el caso de llevarlos a cabo. Estos métodos requieren una adecuada preparación e involucración de la Dirección para producir resultados verdaderamente útiles. El diseño del “juego de guerra” [un ejercicio de simulación de una situación de negocios, donde diferentes equipos representan a los principales jugadores del mercado: la propia empresa, los competidores clave y los clientes, con el fin de tratar de anticipar sus acciones y reacciones, así como su posible impacto en el desempeño de la empresa, para luego afinar la estrategia para que resulte más exitosa], la experiencia de los facilitadores y una adecuada sesión de *debriefing* son algunas de sus claves. El poder “escapar”, de manera simulada, de los

El valor de la formación y de la creación de “cultura”

La formación, tanto de profesionales especialistas en el análisis como de directivos séniores y *mánagers*, cobra una especial importancia para optimizar los programas de inteligencia competitiva y para que esta función apoye de manera adecuada la toma de decisiones. El decisor tiene que jugar un papel activo. La comunicación de los análisis de una manera estructurada y digerible y una presentación eficaz de la información y de los juicios analíticos principales a los clientes del producto de inteligencia son aspectos que, igualmente, demandan personal capacitado. La creación de cultura de inteligencia competitiva en el seno de la organización es también fundamental de cara a aprovechar la información estratégica que obtiene la fuerza de ventas que se encuentra sobre el terreno, así como para evitar el filtrado de información valiosa al exterior sobre nuestras capacidades, intenciones y movimientos latentes. Esta formación debe articularse con programas reglados y con formación continua e *in-house*.

límites de la propia organización asumiendo otros roles proporciona nuevas perspectivas y maneras de entender una situación específica.

► **Fuentes abiertas y red propia de expertos.** Pero en IC no todo se limita al análisis: es fundamental contar también con información de calidad. Este tipo de información se encuentra, no obstante, condicionada por la fiabilidad de las fuentes y la credibilidad de la información. Es preciso utilizar fuentes que no guarden relación entre sí, para evitar posibles problemas de circularidad, y contrastar los da-

para conocer las fortalezas y debilidades de la competencia. De igual forma, la transmisión sistemática de información por parte de los empleados y el establecimiento de un sistema de comunicación interna, apoyado por un portal o intranet, resultan esenciales.

► **Software y otra tecnología.** Los softwares de inteligencia competitiva y las herramientas interactivas de visualización de información y monitoreo de redes sociales proporcionan soluciones dirigidas a recuperar la información, estructurar los datos y presen-



tos que nos ofrezcan, para que estos sean consistentes en relación con los transmitidos por las demás. Aparte de la información publicada disponible en fuentes abiertas, como prensa especializada y local, revistas sectoriales, sitios web de organismos públicos e instituciones internacionales, foros de asociaciones sectoriales, comunidades virtuales o redes sociales, es también preciso desarrollar una red propia de expertos externos (académicos, consultores, científicos, periodistas, etc.), contando, sobre todo, con aquellos que se encuentran “sobre el terreno”, en contacto directo con clientes y proveedores. Los propios clientes pueden ser también una fuente de información muy valiosa

tarlos de una manera significativa. Sin embargo, no dejan de ser eso: herramientas, por lo que requieren la intervención (anterior y posterior) de un usuario para generar *insights* accionables que faciliten la decisión y reduzcan la incertidumbre.

DAR FORMA AL PROCESO

¿Cómo debemos concebir el proceso competitivo de IC? Podemos caracterizar un sistema de cuatro pasos:

1 Identificación y planificación. El proceso de inteligencia se inicia con la identificación de las necesidades del ►►►

➤➤➤ usuario. Es un paso esencial, porque buena parte del éxito del proyecto dependerá de la capacidad del responsable de IC para saber qué necesita descubrir y por qué. Para ello, conviene elaborar un plan sobre qué información debe ser recogida.

2 Recogida de datos y de información. Es la siguiente etapa, y consiste en la obtención de datos en bruto con los que ela-

No olvidar la contrainteligencia

Los programas de inteligencia competitiva más sofisticados incluyen también la función de contrainteligencia, es decir, un programa de contramedidas dirigido a evitar que la información valiosa, los planes estratégicos y el conocimiento aplicado de la empresa queden expuestos a la competencia. Para ello es preciso dotar a los empleados de formación específica, pero, sobre todo, de generar una auténtica "cultura de inteligencia": incluir un plan de concienciación de los empleados sobre la necesidad de que informen al Departamento de Inteligencia sobre todo lo que se les requiera, a través de los canales establecidos, y para que entiendan los riesgos que se corren, entre otros, si dan información a interlocutores no identificados. Las vulnerabilidades se encuentran vinculadas, generalmente, al factor humano, por lo que es preciso establecer políticas que mitiguen los efectos de empleados descontentos o de prácticas poco éticas por parte de los competidores. ¿Cuáles serían estas "prácticas poco éticas y poco profesionales"? Pues las falsas entrevistas, la contratación de exempleados del competidor con fines de inteligencia, la falta de concienciación en materia de "ciberseguridad" o la difusión de información sensible en redes sociales. Por eso es fundamental el desarrollo de estrategias y planes operativos de contrainteligencia dirigidos a controlar la difusión de toda aquella información crítica para la organización.

borar la información utilizable. Para esta recogida de datos se recurrirá a las fuentes externas e internas disponibles que resulten más adecuadas.

3 Análisis. La información recogida en la etapa anterior ha de convertirse en conocimiento. Por eso, en la fase de análisis se agrega e interpreta la información, y se obtienen las conclusiones y/o recomendaciones que servirán para tomar decisiones.

4 Comunicación. En esta etapa se difunden los diferentes productos de inteligencia mediante los canales establecidos o se presentan los resultados y recomendaciones a través de *briefings*. Dichas presentaciones han de realizarse de forma clara y adecuada, por

lo que requieren formación especializada, y se encuentran cada vez más influidas por el impacto de la comunicación digital. También es fundamental incorporar en el ciclo de inteligencia el *feedback* de los consumidores para asegurar la utilidad del proceso. Pero ¿a quién hay que transmitir los resultados obtenidos del análisis de la información? A los responsables de la toma de decisiones, que no siempre han de ser miembros de la Dirección de la compañía. Los resultados de una reciente investigación de Frost & Sullivan (*Market Research and Competitive Intelligence Priorities*), que incluye a empresas de todo el mundo, muestran cómo la función de inteligencia competitiva informa de manera directa al Departamento de Márketing en un porcentaje superior al de la Dirección Ejecutiva (CEO, presidente o director general), aunque la tendencia es que esto sea a la inversa. Aun así, la función puede encontrarse también, de acuerdo con dicho estudio, comunicando directamente a los departamentos de Investigación de Mercados, Estrategia Corporativa y Planificación, Ventas/Desarrollo de Negocio, Investigación, Desarrollo e Innovación.

CÓMO CONFIGURAR UN DEPARTAMENTO DE IC

Unas líneas más arriba, al introducir el concepto de IC, hemos comentado que cada vez son más las organizaciones que se esfuerzan en la creación de unidades específicas de inteligencia. Aunque, en España, el desarrollo de estas unidades en la empresa es muy reciente, y nos encontramos aún muy lejos de los países pioneros, que son, además, las economías más competitivas, esta tarea debe ser considerada prioritaria en el plan estratégico, con independencia de la dimensión empresarial.

Para su puesta en marcha, podemos decir que no existe un único modelo o configuración que pueda utilizarse de manera normativa o que se pueda prescribir como el más correcto en todos los casos. De hecho, es conveniente huir de este tipo de planteamientos y establecer un sistema de inteligencia adecuado a los objetivos, tamaño y recursos disponibles de cada organización. No es lo mismo una empresa multinacional que cuenta con diferentes divisiones y compite en varios mercados que una pyme. En ocasiones, las unidades de inteligencia pueden ser incluso de ca-



rácter unipersonal. En el caso de una multinacional, ¿debe centralizarse la función de inteligencia, o más bien el criterio debe ser regionalizar la función? La estructura puede basarse en una arquitectura de red radial, o modelo *hub-and-spoke*, esto es, centralizada en la matriz, o estar totalmente descentralizada. Todos los casos presentan ventajas y desventajas. Jan Herring, antiguo oficial de Inteligencia de la CIA y creador del primer Departamento de Inteligencia Empresarial, en la compañía Motorola, identificó tres configuraciones o tipologías de organización:

- **Tipo “comunidad de inteligencia”.** Se trata del modelo implementado por Robert Galvin y Jan Herring en Motorola, estructurado en un Departamento de Inteli-

gencia corporativo y con funciones de inteligencia implantadas en las diferentes divisiones de la compañía.

- **Tipo “centro de inteligencia competitiva”.** Su conceptualización se fundamenta en la idea de centralizar las tareas de evaluación, análisis y difusión de la inteligencia, en respuesta a los requerimientos de los diferentes consumidores internos, desde un repositorio central que concentra la información procedente de los diferentes departamentos y divisiones operativas.
- **Tipo “dos mentes, una biblioteca y unas necesidades de inteligencia bien definidas”.** Esta configuración subraya la importancia de contar con una buena comunicación con el decisor empresarial y con un conocimiento adecuado sobre el negocio, competencias en obtención de información, técnicas analíticas y de comunicación y recursos de información adecuados para responder a dichas necesidades.

Cada vez son más las voces que señalan la necesidad de repensar los marcos analíticos empleados en el ámbito de la estrategia empresarial. Así, autores como Rita Gunther McGrath, profesora de la Columbia Business School, en Nueva York, han tratado de explicar cómo los marcos analíticos y estratégicos empresariales convencionales se encuentran vinculados a la idea de alcanzar ventajas competitivas sostenibles, cuando, en realidad, su tiempo ha pasado. En este sentido, McGrath apunta a la necesidad de revisar algunas asunciones. Entre otras: que las industrias y las fuerzas competitivas son algo relativamente estable, así como que los competidores de más relevancia son aquellos que se encuentran actualmente en la propia industria, y no en otras industrias o en otros modelos de negocio. Es preciso, por tanto, establecer sistemas de inteligencia adaptados a esta nueva realidad, donde el análisis contribuya a favorecer el dinamismo, adaptabilidad y resiliencia de la organización. En definitiva: análisis para alcanzar comprensión. Comprensión para construir perspectiva, decidir y actuar, para así ser más competitivos en los mercados, satisfacer mejor las necesidades de nuestros clientes y generar beneficios, riqueza, bienestar y, sobre todo, crecimiento. ■